

## KMU-PRAXIS

## Gefahr Insolvenz

Teil 5 – Gedanken über Engpässe



● VON MARCELLO SCARNATO\*

Ein Engpass ist a priori nichts Negatives. Denn die kapitalistische Volkswirtschaft bedarf der Knappheit von Gütern, um der Arbeitsteilung überhaupt eine Grundlage zu geben. Betriebswirtschaftlich betrachtet werden Engpässe dadurch bestimmt, dass weniger von einem Gut vorhanden ist, als nachgefragt wird. Dies wird als Nachfrageüberhang bezeichnet. Ein Unternehmen wird – über kurz oder lang – dieses «Geben und Nehmen» des Marktes auch im anspruchsvollen Bereich der Liquidität durchleben müssen.

## Abstrahieren und klar sehen

In akuten Situationen helfen hochtrabende Worte wenig. Wir haben in dieser Artikelserie daher immer versucht, die Situation durch plakative, sprich verständliche und realisierbare Bilder zu beschreiben. Naive Vereinfachung ist dabei ebenso wenig das Ziel wie hoch wissenschaftliche Dramatisierung.

## TOC: Engpass-Theorie

Die Theory of Constraints (TOC) ist ein solches einfaches kybernetisches Modell wirtschaftlichen Handelns. Es geht auf E. M. Goldratt zurück, der es ab 1980 führend entwickelt hat. Grundmaxime sind: 1. Jedes System nimmt den ihm nur durch Randbedingungen begrenzten Platz vollständig ein. 2. Ein System kann nur wachsen, indem man seine einengenden Randbedingungen beseitigt. 3. Wenn eine Randbedingung wegfällt, expandiert das System so lange, bis es an eine neue Grenze stösst.

## Sisyphus oder Phönix?

Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die Problemlösung ein iterativer, also immer wiederkehrender, scheinbarer Sisyphus-Prozess ist (Sisyphus hat in der griechischen Mythologie den Felsblock immer wieder den Berg hochrollen müssen): Engpass identifizieren, Engpass maximal nutzen, alles auf den Engpass ausrichten, Engpass verbreitern/Engpassressource erhöhen (sofern möglich), den nächsten Engpass identifizieren und wieder von vorne beginnen. Den Liquiditätsengpass einer Unternehmung haben wir als potenzielle Gefahr einer strukturellen Krise erkannt. Es ist daher alles zu unternehmen, um das weitere Öffnen der Schere zwischen Mittelzu- und Mittelabfluss zu vermindern. Monat für Monat.

## Schritt für Schritt

Wir haben bislang gezeigt, wie dies durch Massnahmen im Bereich der Kostenminimierung erfolgen kann. Es bedarf zur Gesundheit aber auch der Ertragsseite. Hier lautet die Frage: Wie kann ich den Umsatz nicht nur erhöhen, sondern auch noch langfristig (vertraglich) absichern und den daraus resultierenden Zahlungsfluss zur Deckung meiner laufenden Ausgaben und der Altlasten möglichst heute schon generieren? Für diesmal nur so viel: Ohne Bilanzanierung (neues Eigenkapital) wird dies in den wenigsten Fällen möglich sein. Unüberwindbar scheint der Berg der Anforderungen. Durch adäquates Vorgehen ist aber bekanntlich auch ein Achttausender bezwingbar!

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

## Der Kampf gegen die Zeitnot

Nur eine aktive Lebensgestaltung kann helfen

**Hektik prägt den Arbeitsalltag. Zu einem besseren Umgang mit seiner Zeit und damit auch zu einer Work-Life-Balance kommt nur, wer sich über die eigene Belastbarkeit, seine Bedürfnisse und Lebensziele im Klaren ist.**

● VON KATRIN PIAZZA

Auf die Frage, was er gerne erfinden würde, antwortete vor kurzem ein Manager scherzhaft: «Eine Zeitdilationsmaschine, die meine Zeit mit der Familie zwischen 20 und 23 Uhr ausdehnt.» Walter Kielholz, Präsident der CS-Gruppe, scheint über eine solche bereits zu verfügen. Gefragt, wie viel Zeit er für die CS aufwende, sagte er gegenüber der «NZZ am Sonntag»: «Derzeit sind es 100 Prozent. Es bleibt aber noch etwas Zeit für andere Aufgaben.» Zwei Aussagen, die ein Dilemma beleuchten: Zeit ist eine Mangelware – der Umgang mit ihr schwierig.

Eine Studie der Kienbaum AG belegt diesen Sachverhalt: 40 Prozent der Schweizer Manager arbeiten mehr als 60 Stunden pro Woche, 80 Prozent von ihnen auch am Wochenende – die meisten zwar weniger als zehn Stunden, 30 Prozent aber monatlich bis zu 20 Stunden lang. Wo permanent Spitzenleistungen erbracht werden und das Privatleben auf Restgrösse schrumpft, droht Stress. In der im Jahr 2000 von der Seco durchgeführten Studie «Die Kosten von Stress in der Schweiz» gaben von 900 befragten Schweizer Arbeitnehmern 82,6 Prozent an, sich gestresst zu fühlen. Die Folge: Der Stress der erwerbstätigen Bevölkerung verursacht jährlich Kosten in der Höhe von 4,2 Milliarden Franken oder 1,2 Prozent des Bruttoinlandsproduktes.

## Alles im Griff?

Tatsache ist: In den westlichen Industriestaaten ist in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten das Leben im Allgemeinen und das Arbeitsleben im Besonderen hektischer, schneller, fordernder geworden. Die modernen Kommunikationsmittel schaffen keine zusätzliche Zeit, sondern fressen geradezu die letzten freien Minuten.

Klaus Linneweh, Professor für angewandte Sozialpsychologie, Buchautor und Coach, sagt: «Viele Führungskräfte befinden sich sowohl objektiv als auch subjektiv in einer Lebenssituation, die auf längere Sicht gesehen nicht nur die Lebenszufriedenheit beeinträchtigen kann, sondern auch Leistungsmotivation, Leistungsfähigkeit und letztlich die Gesundheit gefährdet.»



«Zeit ist Geld»: Das behauptet zumindest der Volksmund. Aber heute gilt auch: Wer Geld hat, hat dafür meist keine Zeit.

Foto: Archiv

Die Belastungen auf der Managementebene sind zurückzuführen auf:

- Zeitdruck: Laut der unter 330 Managern aus zehn vornehmlich europäischen Ländern durchgeführten Kienbaum-Studie arbeitet ein Manager in der Schweiz durchschnittlich 57 Stunden pro Woche. Im Vergleich dazu sind es 54 Stunden in Deutschland und 51 in Frankreich.

- Arbeitsumfang: Zehn Stunden – so lange dauert der durchschnittliche Arbeitstag einer Schweizer Führungskraft. Davon entfallen eine Stunde und 40 Minuten auf interne Meetings, zwei Stunden und 20 Minuten auf Telefone und E-Mails, der Grossteil der restlichen Zeit auf Sach- und Fachaufgaben. Bloss eine Stunde und 18 Minuten werden für eigentliche Führungsaufgaben eingesetzt.

- Rollenerwartungen: «Beruf geht vor» – während Manager früher fraglos dieser Tradition nachlebten, sehen sich heute gerade jüngere Führungskräfte mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert: Die Firma fordert volle Identifikation mit der Unternehmenskultur, Partner und Familie haben ihre eigenen Vorstellungen und Erwartungen. Gerade für Familienväter könnte der «Konflikt der Kulturen» kaum grösser sein: Nach einem hektischen Arbeitstag mutet der Familienalltag an wie eine fremde Galaxie. Kinder – Meister im Zeitverdrödeln! –

fordern Führungskräfte in dem Bereich, der im Arbeitsleben eine untergeordnete Rolle spielt: im emotionalen.

## Mehr Zeit!

Planung im Umgang mit den Finanzen ist längst üblich – die Ressource Zeit wird aber gerne dem Zufall überlassen. Tatsächlich, das zeigt die Kienbaum-Studie, schaffen es nur sechs Prozent der befragten Manager, sich konsequent an ihren Zeitplan zu halten. Jede dritte Führungskraft gibt sogar zu, häufig Probleme mit der Zeiteinteilung zu haben. Weniger als ein Drittel ist mit ihrer Zeitplanung zufrieden und 29 Prozent haben schon professionelle Unterstützung in Anspruch genommen.

«Es gibt tausend Ratgeber, die Ihnen helfen können», weiss auch der Ratgeber-Autor Dieter Jaehrling, «wenn Sie alle gelesen haben, ist Ihre Zeit um.» Am Anfang eines erfolgreichen Umgangs mit der eigenen Zeit steht seiner Meinung nach eine gründliche Analyse der Situation und die Fragen:

- Ist die Arbeit in der gegebenen Zeit zu erledigen?
- Fehlt es an der Arbeitsmethodik oder den Arbeitsmitteln?
- Würde eine Weiterbildung langfristig helfen, die Arbeit effizienter zu erledigen?

- Wo sind die persönlichen, ständig wiederkehrenden Zeitfresser? Welche lassen sich eliminieren?

## Schluss mit Mythen

Im Kampf gegen die persönlichen Zeitkiller darf eines nicht vergessen werden: Wer sich dauernd am oberen Limit seiner Kräfte bewegt, muss grundsätzliche Veränderungen anstreben. Hinter der weit verbreiteten Illusion, der Mensch sei grenzenlos leistungsfähig, versteckt sich ein Mythos aus dem Maschinenzeitalter: «Je mehr reinkommt, desto mehr kommt raus.»

Beim Menschen funktioniert das nur begrenzt – er ist wohl eine Zeitlang enorm belastbar, auf die Dauer aber braucht sein Organismus Erholungsphasen. Diese Erkenntnis fällt in einem Umfeld, wo die Erholungskur nach der Erschöpfungsdepression geradezu als Auszeichnung für ausserordentliche Leistungen gilt, besonders schwer. Dabei, so Professor Linneweh, «wissen Führungskräfte, dass die Hoffnung, der Stress werde sich vielleicht auf einer höheren Stufe der Karriereleiter verringern, ein Trugschluss ist». Laut Linneweh besteht der erste Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Persönlichkeitsmanagement mit ausgeglichener Work-Life-Balance im Entschluss, in Zukunft selbst die Verantwortung für das eigene Leben – und zwar mit allen seinen Bereichen – zu übernehmen.

## Schluss mit Stress

- Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre Prioritäten und Lebensziele.
- Betrachten Sie es als Herausforderung, Ihren Job innerhalb der normalen Arbeitszeit zu machen.
- Analysieren Sie Ihre Situation im Hinblick auf Arbeitsmethodik, Arbeitsmittel und berufliche Qualifikation. Haben Sie alles, um effizient arbeiten zu können?
- Das Privatleben eine «quantité négligeable»? Es ist eine wichtige Ressource für Leistungsfähigkeit, Motivation und Gesundheit.
- Schaffen Sie Schutzzonen: Seien Sie nicht permanent «online», nicht permanent ansprechbar, nicht permanent beschäftigt.
- Spielräume garantieren Kreativität, Innovation, Vitalität. Schaffen Sie Zeiträume, in denen Sie Ihren Gedanken freien Lauf lassen können.

## Problematische «Anti-Aging-Diäten»

**Spezielle «Anti-Aging-Diäten», bei denen eine besondere Ernährung ein langes Leben bringen soll, werden von Experten überaus kritisch gesehen.**

wr.- «Die einzige Massnahme, die bei Labortieren Leben verlängern konnte, war, die Aufnahme von Kalorien zu reduzieren», sagte Prof. Regina Brigelius-Flohé vom Deutschen Institut für Ernährungsforschung (Potsdam) am Rande einer Tagung im badischen Mosbach.

«Sie können sich nicht jünger machen durch Ernährung, aber gesünder», sagte Brigelius-Flohé. Krankheiten und Mangelerscheinungen könnten natürlich mit einem ausgewogenen Speiseplan und Bewegung verhindert werden. Eine zusätzliche Einnahme von Vitaminen und Spurenelementen sei im Grunde nur dann sinnvoll, wenn ein Arzt einen Mangel diagnostiziert habe oder der Patient an einer bestimmten Krankheit leide. «Wenn jemand Präparate im Supermarkt

kauft, weil er denkt, er braucht es, sollte er unbedingt eine Überdosierung vermeiden», warnte die Professorin. Das Spurenelement Selen etwa könne in hohen Dosen sogar giftig wirken. Vorsicht sei auch bei Vitamin A und D geboten, die sich im Körper ansammeln können. Da Vitamine im Obst mit anderen Bestandteilen wechselwirken könnten, hätten sie in dieser Form auch ganz andere Eigenschaften, als wenn sie einzeln in einer Tablette dosiert seien.

## Die Wirkung verstehen

Die molekulare Ernährungsforschung ist nach den Worten der Wissenschaftlerin noch eine recht junge Disziplin – aber im Kommen. «Wenn wir die molekularen Wirkmechanismen etwa von Vitaminen besser verstehen und wissen, wie sie genau funktionieren, kann man auch viel besser sagen, wie sie eingenommen werden sollten.» Auf dem Frühjahrskolloquium der Gesellschaft für Biochemie und Molekularbiologie (GBM) in Mosbach diskutierten kürzlich rund 300 Naturwissenschaftler.